

産業内多角化研究の方向性

— 産業内多角化研究のレビューと将来の研究機会 —

伊藤 泰生

要 旨

多角化研究では産業間多角化と産業内多角化の明確な区別がされてこなかった (Siggelkow, 2003)。さらに、産業内多角化研究は体系的な整理がされておらず、研究ごとの方法論もバラバラであった。そこで本稿では、産業間多角化と産業内多角化を明確に区別した上で、既存の産業内多角化研究の文献レビューを行い、産業内多角化の概念モデルを提示する。

本研究は産業内多角化研究の概念モデルから、既存の産業内多角化研究に欠けている視点を指摘した。既存の産業内多角化研究は資源ベース論に根差したものがほとんどであり、多角化による不確実性についてほとんど言及されてこなかった。ガバナンスの視点から、既存の産業内多角化研究の問題を補った新たな産業内多角化の概念モデルを提示し、将来の産業内多角化研究の研究機会に言及することで、産業内多角化研究の発展に貢献した。

1. はじめに

産業間多角化と業績の関係性の研究は、企業の競争戦略の主要な研究の一つとして多くの研究がなされてきた (Hoskisson & Hitt, 1990; Chatterjee & Wernerfelt, 1991; Palich et al., 2000)。しかし、そうした産業間多角化研究が行われている一方で、産業内多角化に関する研究はほとんど行われてこなかった (Stern & Henderson, 2004; Li & Greenwood, 2004)。

近年では、産業内多角化は経営戦略の文脈においても解き明かすべき重要な問題として捉えられている (Park & Jang, 2012)。多くの産業間多角化研究は大企業あるいは十分な多角化を行っている企業を対象としている (Hitt et al., 1997)。しかしながら、中小企業の多くは単一産業でビジネスを行っており、多角化を行う場合に、自社のコア産業の製品範囲を広げるという手法が最もコストもかからないため取りやすい。そのため、中小企業にとって企業を成長させ、生き残るためには産業内多角化を行うことが最も自然な手段であると言える。

産業内多角化は長らく産業間多角化と区別されておらず、産業内多角化は産業間多角化と同じ論理で扱われてきた (Siggelkow, 2003)。しかし、近年では産業内多角化と産業間多角化が異なるものであると認識されるようになり、産業内多角化に関する研究が進められるよ

うになってきた。

ただ、産業内多角化研究のフィールドはまだまだ未成熟な状態である。研究の潮流は以下の三つが存在するときに成熟していると思なされる (Palich et al., 2000)。すなわち、(1) 十分な数の実証研究が存在する、(2) それらの研究は論理的に一貫しており、発見事実への解釈がしっかりとなされている、(3) 重要な性質の関係性に関して、一般的な合意形成が取れた状態となっている。産業内多角化研究は特に後者の二つの基準を満たしているといえない。産業内多角化と業績の関係性の実証研究の結果は混在するものとなっており、産業内多角化と業績の関係性は不明瞭なままであるからである (Li & Greenwood, 2004; Stern & Henderson; Tanriverdi & Lee, 2008)。これには、産業内多角化研究が体系的に整理されておらず、その方法論などが研究ごとに異なることも一つの要因であると推測される。

そのため、本研究では産業内多角化と産業間多角化の違いを認識した上で、産業内多角化研究の有効性に言及する。さらに、産業内多角化の先行研究の文献レビューを行い、産業内多角化研究の統合された概念モデルを提示することで、今後の産業内多角化研究の課題を発見することを目的とする。また、既存の産業内多角化研究はその理論的視点が資源ベース論にほとんど限定されている (Park & Jang, 2013)。そこで、既存の産業内多角化研究と産業間多角化研究を比較し、産業内多角化研究に欠落している理論的視点を提示することで、今後の産業内多角化研究における理論的な研究機会について言及する。

2. 産業間多角化と産業内多角化

2.1 産業間多角化と産業内多角化の相違点

先述の通り、多くの多角化研究では、産業間多角化と産業内多角化の違いにほとんど認識しておらず、その明確な区別も定義されていない (Siggelkow, 2003)。そこで、本研究ではまず産業内多角化と産業間多角化の相違点についてまとめ、両多角化の違いについて認識する。

2.1.1 産業間多角化と業績の関係性

産業間多角化 (inter-industry diversification) とは、企業がコアビジネスと異なる市場・産業で異なる製品の製造・販売を行う多角化を指す (Rumelt, 1982; Palich et al., 2000)。多角化研究の最も主要な問いは、関連多角化と非関連多角化のどちらが業績の優位をもたらすのかということであった (Zhou, 2011)。そのため、関連／非関連多角化の業績への貢献を調べるためには複数産業にまたがる産業間多角化研究が有効であり、先行研究はそうしたコア産業の外部の製品へと多角化している企業レベルに焦点を当てた研究が行われている (Li & Greenwood, 2004)。

産業間多角化研究の多角化と業績の関係性に関する主流な考え方は、中間レベルの多角化が最も良い業績に結び付くという逆U字型の関係性である (Palepu, 1985; Tallman & Li, 1996)。Palich et al. (2000) は既存の多角化研究のメタ分析を行い、産業間多角化と業績に逆U字型の関係性があることを実証している。

産業間多角化の文脈では主に二つの観点からこの逆U字型の関係性を説明している。第一に、範囲の経済である。企業は新しいエリアに多角化することで、既存の技術や資源を活用することができ (Penrose, 1959)、新しい市場でもコアとなる産業と近い効果を得ることができる (Montgomery & Wernerfelt, 1988)。また関連する市場に多角化した企業は経験効果による効率性の向上や技術の波及効果によるコストの削減を可能とすることで利益を得られるとされている (Barney, 1997)。この範囲の経済の効果によって、企業は多角化をすることで業績を向上させることができる。しかしながら、多角化はメリットだけでなく、デメリットも含んでいる。それが第二の説明要因である調整の複雑性 (Coordination Complexity) である。企業が巨大になり、多くの産業に多角化した場合、異業種間の経営の複雑さや、ドミナント・ロジック (Prahalad & Bettis, 1986) のコンフリクトから生じる非効率性によって多角化のコストが増加していく。そのため、企業の多角化が進みビジネスが複雑化しすぎると、多角化による複雑性のコストが範囲の経済の利益を上回り、企業の業績は低下するとされている。

2.1.2 産業内多角化と業績の関係性

産業内多角化 (intra-industry diversification) とは、単一産業 (single industry) 内で、一つ以上の製品ラインを持っているあるいは市場ニッチへの多角化と定義される (Stern & Henderson, 2004; Li & Greenwood, 2004; Tanriverdi & Lee, 2008)

産業内多角化研究では多くの研究の分析単位は製品レベルであり、企業は単一産業で異なる製品カテゴリーを持つことで産業内多角化による利益を享受することを発見した (Kor & Leblebici, 2005; Tanriverdi & Lee, 2008)。これは、単一産業の複数の製品ラインやビジネスで、関連・共通している資源の活用は範囲の経済によるシナジーをもたらすとされているためである (Davis & Thomas, 1993)。また、企業が産業内多角化を実行する最も主要な原動力は、無形資産を利用することで市場の不完全性を克服する機会を得られるからである (Penrose, 1959; Teece, 1980)。そのため、企業は市場ニッチにそれらの企業特殊的な無形資産を活用することで範囲の経済がもたらされて利益を獲得することができる (Li & Greenwood, 2004)。しかし、産業内多角化の程度が低い場合に、新しい市場ニッチに参入した場合、製品間の差異がほとんど存在しないため、範囲の経済が機能しない。そのため、企業のマネージャーも製品の明確な区別がつかないために適切な学習が行われず悪い結果に結びつく、負の移転効果 (Negative transfer) が生じる (Finkelstein & Halebian, 2002;)。

このような理由から、産業内多角化研究では範囲の経済と負の移転効果から中間レベルの多角化が最も悪い業績に結び付くという、U字型の関係性が実証されている（Zahavi & Lavie, 2013）。

以上より、産業間多角化と産業内多角化の相違点についてまとめたのが表1となる。

表1：産業間／産業内多角化と業績の関係性

	産業間	産業内
研究対象	複数産業／複数市場	単一産業／市場ニッチ
多角化のレベル	企業レベル	製品レベル
多角化業績間の関係性	逆U字型	U字型
主要な説明理論	資源ベース論 取引コスト理論	資源ベース論
競争優位の源泉	規模・範囲の経済 学習曲線	範囲の経済

2.2 産業内多角化研究と産業間多角化研究の区別

こうした相違点が存在するにもかかわらず、過去の多角化研究において産業間多角化と産業内多角化はあまり区別されてこなかった（Siggelkow, 2003; Park & Jang, 2013）。それは産業内多角化と産業間多角化が同じ資源ベース論をもとに議論されてきたためである。資源ベース論では企業は価値があり、希少で、模倣困難性が高く、代替不能な資源を蓄積し、その資源を利用することで競争優位を得ようとする（Eisenhardt & Martin, 2000; Montgomery & Wernerfelt, 1988）。産業内多角化により複数の製品やサービスを単一産業で製造する場合、その製造に利用する資源や顧客などは非常に関連性が高い（Chen, 1996）。また、産業間多角化においても企業が有する資源や顧客と関連性の高い産業に進出しやすい。このようにどちらの多角化も自社の資源と関連性の高い産業や市場に進出し、資源の効果的な利用をすることで競争優位を獲得しようとしている。そのため、単一産業内の複数市場に多角化した企業は、産業内と産業間の区別がされずに産業間多角化の戦略をそのまま適応してきた。

しかし、複数産業にまたがる関連／非関連多角化戦略の優位性が、そのまま単一産業の多角化戦略に適用できるのかについては疑問視されている。それは、産業内多角化は産業間多角化に比べて資源利用の混乱（congestion）が起きにくいとされているからである（Li & Greenwood, 2004）。何故なら、単一産業の市場ニッチはコア市場と類似する資源や顧客によって成り立っている。そのため、単一産業の複数の市場ニッチに対してそれぞれの特定の製品を製造する場合、単一企業で産業内多角化をしている企業は、複数の市場でそれぞれのニッチに対応する企業に比べてコストは低下し、潜在的な利益も増加するとされている。さ

らに、産業間多角化研究では企業は多角化によってコアビジネスから離れてしまうため、コア能力を発展させる能力を徐々に失ってしまうとされている (Markides, 1992)。しかし産業内多角化ではコア能力を活かした多角化をしているため、むしろ多角化することによって企業のコア能力を向上させることができると推測される。

また、過去の多角化研究は製品市場間で資源を共有することによって、範囲の経済の利益を享受することができるとしてきた。範囲の経済は、企業に資源の活用とシナジーを可能にし、製品コストを下げるあるいは製品価値を向上させている (Gupta & Govindarajan, 1986)。しかし、産業内多角化において多角化のレベルが低い場合には範囲の経済の効果は制限されると言われている (Zahavi & Lavie, 2013)。同じ従業員、技術、市場資源で作られたものはその機能が重複しやすくなるため、企業が新しい製品を出した場合にその類似性が高いと、補完的な関係にならず共食いを生じさせることになる (Cottrell & Nault, 2004; Nault & Vandenbosch, 1996)。産業内多角化のレベルが低い場合にはこうした現象が生じ、多角化によるレバレッジの機会が限定されると言われている。

このように、産業内多角化は多くの面で産業間多角化と異なっている。そのため、産業間多角化研究から得られた知見をそのまま産業内多角化に適用することは、産業内多角化の本質を歪め、本来とは異なる結果を導き出すことになってしまう可能性もある。そうならないために、産業間多角化とは異なる産業内多角化と業績に関する概念モデルを構築する必要がある。

3. 産業内多角化研究のレビューと概念モデル

3.1 産業内多角化の先行研究

産業内多角化研究は先述の通り、近年までほとんど注目されておらず産業内多角化に注目した研究はほとんど整理されていないのが現状である。本研究では、産業内多角化研究のシステマチックレビューを行うため、EBSCO database と ABI/Inform database を用いて 2003 年以降の産業内多角化研究の論文を探索した。2003 年以降に絞ったのは、産業間多角化と産業内多角化が本格的に区別され始めた年数であるからである。探索を行う際には、以下の単語を一つ以上タイトル、キーワード、アブストラクトに含む論文を産業内多角化研究の論文とした。それらは、With-in-industry (diversification), Intra-industry (diversification), product diversification である。最終的にその中で産業内多角化に焦点を当てて研究を行っている計 10 の論文を抽出した。表 2 はこれらの論文を要約してまとめたものである。

表 2：産業内多角化の先行研究まとめ

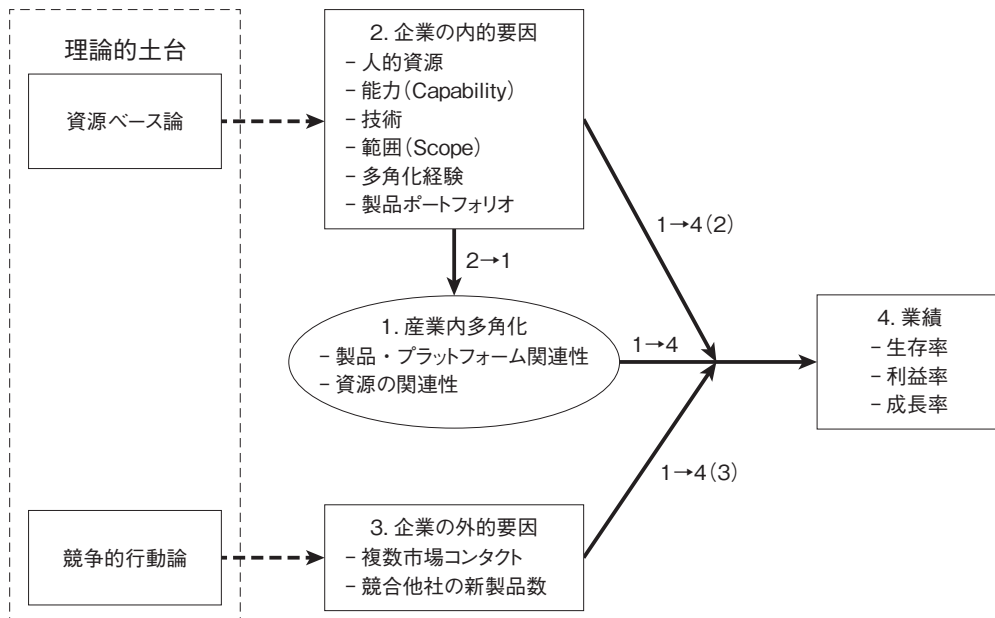
年度	著者	リンク	産業内多角化の測定尺度	理論	サンプル	鍵となる発見
2003	Siggelkow	1 → 4(2)	カテゴリー関連性	資源ベース論	1,313 の投資信託会社	ファンドの業績は親会社がそのファンドが属するカテゴリーにどの程度注力するのかに影響を受ける
2004	Cottrell & Nault	1 → 4	カテゴリー範囲	資源ベース論	1981-1986 年の米国のソフトウェア 117,242 製品	既存製品の新市場・プラットフォームへの拡大は製品の生存率を低下させる
2004	Li & Greenwood	1 → 4(3)	市場ニッチ関連性（エントロピー指数 ⁽¹⁾ ）	資源ベース論 競争行動論	カナダの損害保険会社 276 社	資源のシナジー効果は、競争的環境やそれに対応する組織構造の有無に影響を受ける
2004	Stern & Henderson	1 → 4 1 → 4(3)	主要製品ラインの多角化（エントロピー指数）	資源ベース論 競争行動論	1975-1994 年の間に設立された米国のパソコン企業 3445 社	企業は特定産業で資源を共有できる製品多角化を行うことで生存率を高めることができる
2005	Kor & Leblebici	1 → 4(2)	エントロピー指数	資源ベース論	米国の巨大法律事務所 105 社	人的資源や他社からの引き抜きは単独では業績を向上させるが、同時に高レベルで保持すると業績が低下する
2008	Tanriverdi & Lee	1 → 4	製品ライン関連性 プラットフォーム関連性	資源ベース論	1990-2002 に IDC に出現したソフトウェア企業	企業は製品とプラットフォーム両方の関連多角化を行っているとき収益を最大化させることができる
2011	Sohl	1 → 4 1 → 4(2)	小売多角化（エントロピー指数）	資源ベース論 ダイナミック・ケイパビリティ	1997-2009 年の世界の中心的な小売業者 70 社	豊富な多角化経験は、既存資源と関連性の高い産業内多角化と業績の関係を向上させる
2013	Han, Kuruzovich & Ravich&ran	2 → 1	製品ポートフォリオ（製品の構成要素）	資源ベース論	IT 産業の 2005 年の収益 top100 企業のうち 2001 年 -2005 年までのデータが入手可能な 47 企業	企業が持つ製品のポートフォリオによって企業が製品拡張を行う傾向に影響を及ぼすことが判明した

(1) エントロピー指数は、産業 N のセグメント i での企業の売上高を P_i と仮定した時 $\sum_{i=1}^N P_i \ln(1/P_i)$ で表され、企業が多角化しているセグメントとセグメントごとの売り上げへの関連度を測定する尺度である (Palepu, 1985)。

2013	Park & Jang	1 → 4	エントロピー指数	資源ベース論	米国レストラン企業 288 社から得られた 2514 の観測データ	産業内多角化の短期的効果は利益率に負の影響を与えたが、産業内多角化の長期的効果は利益率に正の影響を与えた
2013	Zahavi & Lavie	1 → 4 1 → 4(2)	産業内製品多角化（ハーフィンダル係数）	資源ベース論	1995-2001 年の米国ソフトウェア産業の 156 企業、6,362 ソフトウェア製品	産業間多角化とは逆に、産業内多角化と業績には U 字型の関係性が存在していた

これらの研究が産業内多角化のどの点に注目し分析を行っているのかを調査し、その結果まとめた概念モデルが図 1 である。本モデルは産業内多角化戦略と業績の関係性（1 → 4）に関する研究と、産業内多角化と業績の関係性をモデレートする要因の研究（1 → 4(2)、1 → 4(3)）、産業内多角化戦略の決定要因に関する研究（2 → 1、3 → 1）に分類することができる。次節では、それぞれの詳しい研究内容について言及する。

図 1：産業内多角化の概念モデル



3.2 産業内多角化研究のレビュー

3.2.1 産業内多角化戦略と業績の研究：1 → 4

いくつかの研究は産業内多角化戦略そのものに注目し、戦略の違いが業績にどのような効

果を及ぼすのかについて分析している。

Tanriverdi & Lee (2008) は、ソフトウェア産業を対象にプラットフォームと製品市場の関連多角化が業績に与える影響について分析した。その結果、プラットフォーム関連多角化と製品市場関連多角化はどちらか一方の戦略だけでは、企業の利益率を低下させていた。加えてプラットフォーム関連多角化は市場シェアも減少させていた。しかし、プラットフォームと製品市場の関連多角化を同時に行った場合には、市場シェアと利益率の両方が向上することを実証した。何故なら、プラットフォーム関連戦略はアプリケーションの質を高め、コストを低下させることで、インストールベースの利用顧客を増加させる。そして利用顧客の増加はさらなる顧客を惹きつけるという直接的なネットワーク外部性 (Network externalities) を発揮する (Farrell & Saloner, 1985; Katz & Shapiro, 1985)。製品関連戦略はこうして増加した顧客に対して、新しい顧客ニーズや選択を与えることで間接的なネットワーク外部性を引き起こす。こうして二つの戦略が補完し合うことで、企業は利益を享受することができるのである。

Cottrell & Nault (2004) もソフトウェア産業を対象に、企業のカテゴリーと製品のプラットフォーム範囲に注目し、企業カテゴリーと製品カテゴリーの範囲を統合し、特定プラットフォームへ集中することが企業の生存率に正の影響を及ぼすことを実証した。特にソフトウェア産業では特定プラットフォームに集中することで、顧客は共通のインターフェイスとデータを扱うことができる。また、製品レベルに関しても共通にインターフェイスを扱うことで互換性を持たすことができる。結果として、統合のレベルが高まると、製品やプラットフォームごとの多様性を持たせる必要がなく、わずかな種類の製品の製造に集中することができるのである。

Park & Jang (2013) は、既存の産業内多角化が多角化による期間を考慮していないことを指摘し、多角化の短期的効果と長期的効果を分析に加える必要があると主張した。多角化戦略は企業変革と資源の再分配を引き起こすため、その調整を行う必要があり本来の効果がすぐに発揮されない場合がある。そのため、場合によってはその多角化が結実するまでに10年以上を費やしてしまう場合もある (Biggadike, 1979)。彼らはレストラン産業における分析の結果から、企業が産業内多角化を行った場合、短期的には新しい経営スキルやシステムを必要とするため利益率は減少しやすいが、長期的には資源の効率的な利用を可能とすることで利益を最大化できることを実証した。

3.2.2 内的要因・外的要因の研究：1 → 4(2)、1 → 4(3)

多くの産業内多角化研究は資源ベース論の観点から企業の内的要因が多角化と業績の関係に与える影響を分析している (Han et al., 2013)。

例えば Kor & Leblebici (2005) は、法律事務所の多角化による人的資源のレバレッジは

企業の業績を低下させることを実証している。何故なら、弁護士のような高度な専門的知識が必要なエリアでの多角化は新たなスキルや知識のインプットが必要となるため（Penrose, 1959; Teece, et al., 1994）、オリジナルのエリアと関連性が低くなりやすい。そのため、より多くの時間・資源を多角化エリアに投資する必要がある、多角化によって業績が低下しやすい。それ以外にも企業が高い内部能力を保有している場合、親企業と必要とする能力が重複している産業内多角化は良い製品を生み出しやすく、企業の業績を向上させることも実証されている（Siggelkow, 2003）。

企業の内的要因だけでなく企業の外的要因が産業内多角化と業績の関係性に影響を与えているのかについても研究がなされている。Li & Greenwood (2004) は企業が単一産業内で複数市場コンタクトをしている競合他社と、参入している市場が類似しているほど相互自制（Mutual Forbearance）が発生し、企業の利益率は向上することを発見した。何故なら、企業が複数市場でコンタクトしている場合、ライバルである二社は同じ入力要因すなわち原材料や人的資源を同じプールから得るため、お互いに似通った情報を獲得する。それだけでなく同じ市場脆弱性にも直面しているため、お互いの状況と弱み・強みも知ることになる。そのため、企業間が類似することはお互いに人質を取ったような状態にあり、企業は積極的な敵対行動を取らなくなる。

3.2.3 産業内多角化戦略とモデレート要因の研究：1 → 4 & 1 → 4(2)、1 → 4 & 1 → 4(3)

いくつかの研究は二つの概念間の関係性のみならず、複数の概念を含めた調査を行っている。それらの研究は産業内多角化戦略と業績に言及しているだけでなく、二変数間に影響を与えるモデレート要因についても分析している。

Sohl (2011) は小売業を対象に、産業内多角化を実行する際に親会社と子会社の資源が重複しているかどうかによって産業内関連多角化と産業内非関連多角化に分類した。産業内関連多角化を行う場合、企業は範囲の経済を活かし有効性（effectiveness）と効率性（efficiency）を獲得することができ、これが親会社の資源・ケイパビリティの蓄積に繋がり（Markides & Williamson, 1994; Penrose, 1959）、業績の向上に繋がることを実証した。逆に産業内非関連多角化を行う場合、親会社は範囲の経済を活かすことができないため、業績を低下させることを実証した。そしてこれらの多角化と業績の関係性は、親会社の多角化経験が豊富であるほど親会社のダイナミック・ケイパビリティが蓄積されているため、多角化と業績間の正の効果を増幅させ負の効果を軽減することも実証した。

Zahavi & Lavie (2013) は、産業内多角化と業績の間にはU字型の関係があることを実証した。すなわち、産業内多角化の度合いが低い場合にはマネージャーは製品の微妙な違いを認識できず、資源の効果的な利用ができないため多角化前よりも業績が低下する。しかし、産業内多角化の度合いが高まると、企業の多角化前の産業での製品の評判を他製品・サービ

スへも波及させることで、顧客はより少ないコストで企業の製品を判断できるため、企業は既存の顧客に対する潜在的な競争優位を得られ、業績が向上する (Nayyar, 1990)。その結果、産業内多角化の度合いが中程度の時に最も業績が悪くなるという U 字効果を実証した。それに加えて彼らは、技術尖度 (technology intensity) と過去の多角化経験が産業内多角化と業績の関係性をモデレートすることも実証した。何故なら、複雑で尖度が高い技術を持つ企業はより効果的に製品の特異性や社会的な複雑性、因果関係の曖昧さを主張することができる (Dierickx & Cool, 1989)。そのため、競合から模倣されにくい独自の地位を築くことができ業績を向上させる。しかしながら、尖度が高い技術は同時にコア・リジディティをもたらし業績を低下させるという逆機能をもたらすため (Leonard-Barton, 1992; Rawley, 2010)、U 字効果が強化されるとした。また過去の多角化経験は、マネージャーに製品の細かい識別を可能とするが、企業は既存の技術を利用することのできる製品市場への多角化する傾向があるため (Silverman, 1999)、過去に多角化しているということは、そうした関連性のある市場から範囲の経済の効果を享受しているため、新たな多角化による範囲の経済の効果は制限されやすい。そのため、過去の多角化経験は産業内多角化と業績の U 字型の関係を緩和すると主張した。

Stern & Henderson (2004) は産業内多角化戦略と業績に影響を与える外的要因について分析している。彼らは、企業の倒産率は、企業の製品ラインの新製品の発表数と競合他社の新製品の発表数の相互作用に左右されることを実証した。すなわち、企業が高いレベルの脅威（この場合は競合他社の新製品発表数の増加）に曝された時には、探索を行うことが生存に役立つとされている (March, 1991)。そのため、競合が自社の主要な製品ラインと関連性の高い製品を大量に発表した時には、企業は主要な製品ライン以外の新製品を増加させることによって倒産率を下げるができるとしている。逆に、競合が自社の主要な製品ラインと関連性の低い製品を大量に発表した時には、主要な製品ラインの新製品を増加させればよいとしている。

以上のように、いくつかの先行研究では産業内多角化戦略と業績の関係性だけでなく、その関係性に影響を与える要因について言及しており、状況適応的な関係性を考慮している。

3.2.4 内的要因と産業内多角化戦略の研究：2 → 1

企業の内的要因は産業内多角化と業績の関係をモデレートするだけでなく、多角化戦略の決定要因として機能する場合もある。

Han et al. (2013) は、IT 産業を対象に、どのような製品ポートフォリオが企業の産業内多角化を促進するのかについて分析を行い、ハードウェア製品よりもソフトウェア製品の比率が高い方がより関連サービスへの知識移転が容易であるため、産業内多角化を実行する傾向が強いことを実証した。何故なら、ソフトウェア製品はハードウェア製品に比べて柔軟性

が高いため顧客の求めるビジネスプロセスに即したカスタマイズを実行しやすい。そのため、ソフトウェア業者はソフトウェアのカスタマイズを通じて顧客知識 (Customer Knowledge) を蓄積しやすくなる。そして顧客知識の蓄積は顧客に関する情報の獲得費用を減らし、アクセスを容易にするのである。

4. 将来の研究の方向性

過去の産業内多角化研究では、それぞれ異なる理論や方法論、異なる要因をもとに分析を行ってきており、研究の体系的な整理は行われてこなかった。本研究は産業内多角化の先行研究に関するレビューを行い、産業内多角化研究を大きく四つの概念に分けて概念モデルに当てはめた。すなわち (1) 産業内多角化戦略、(2) 外的要因、(3) 内的要因、(4) 業績、の四つである。先行研究ではこれら四つの概念を用いて産業内多角化について研究を行ってきた。過去の産業内多角化研究では主に資源ベース論と競争行動論の理論を用いて産業内多角化研究を行ってきた。先行研究でどのような変数が扱われたかについても図1にまとめた。

多くの産業内多角化研究は資源ベースの観点で研究されているが、産業内多角化の研究には取引コスト理論やエージェンシー理論をベースにしたガバナンスの視点も必要と推測される。何故なら、資源ベース論の観点では企業の多角化の成功は資源の関連性 (relatedness) によって決まるとされており、企業の不確実性 (uncertainty) は考慮されていない。しかし、発達した経済の元では経営者と株主の間ではリスクに関する考え方の違いなどから、コンフリクトが生じやすく、それが多角化の実行にも影響を及ぼすとされている。特に新しい市場に参入した場合には、非効率的な価格メカニズムや劣悪な契約によって企業は失敗しやすい (Chang & Hong, 2000)。また、企業が多角化して複数のビジネスユニットを所有している場合に、各ビジネスユニットは各々の最適化を目指すため、必ず調整コストが発生する (Hoskisson & Hitt, 1988)。そして、調整コストによって企業は範囲の経済が制約され、業績を低下させるとしている (Rawley, 2010)。以上のように、産業内多角化研究においても不確実性を考慮し、それに対処するためにガバナンスの視点が必要であると言える。

また、産業間多角化と産業内多角化では多角化と業績の関係性に与える影響が異なると予想されることもガバナンスでの視点が必要とされる理由である。Purkayastha et al. (2012) は産業間多角化をガバナンスの観点から整理し、取引コスト理論とエージェンシー理論から多角化と業績の関係を説明している。例えば、多角化戦略に影響を与える内部のガバナンス要因として経営者の経営のタイプや、報酬などのインセンティブがある (Hoskisson & Hitt, 1990)。経営者のタイプは、企業がどちらの多角化を行うかに影響を及ぼすと推測される。例えば、外部経営者の場合、経営者は解雇リスクを分散させるために産業間多角化を選択しやすい (Amihud & Lev, 1981)。また、企業の規模を向上させることが自身の報酬に繋がる

ことも産業間多角化を選択しやすい理由である。その一方で表1にあるように産業内多角化は短期的には業績が低下する傾向にある。そのため、外部経営者は産業内多角化を避ける傾向にあると推測される。逆に、オーナー経営者は外部経営者に比べて、より長期的な視点で企業の業績を評価するため、短期的には損をしてでも、産業内多角化を実行する可能性が高いと推測することができる。外部のガバナンス要因としては株主による監視が挙げられる (Amihud & Lev, 1981; Denis et al., 1999)。産業内多角化では、株主による監視が強まると企業はリスクを取りにくくなるため、産業内多角化と業績のU字型の関係が緩和されると推測される。すなわち、企業の多角化の度合いが低い場合には、より安定性を求めるため失敗する可能性は低下する。しかし、多角化の度合いが高まり範囲の経済の効果が発揮された場合でも、機会追究は制限され企業の業績の上昇は抑えられる。以上のように、多角化研究においてガバナンスの視点を加えることで、資源ベース論では言及しきれなかった産業内多角化と産業内多角化の違いに言及できるだろう。

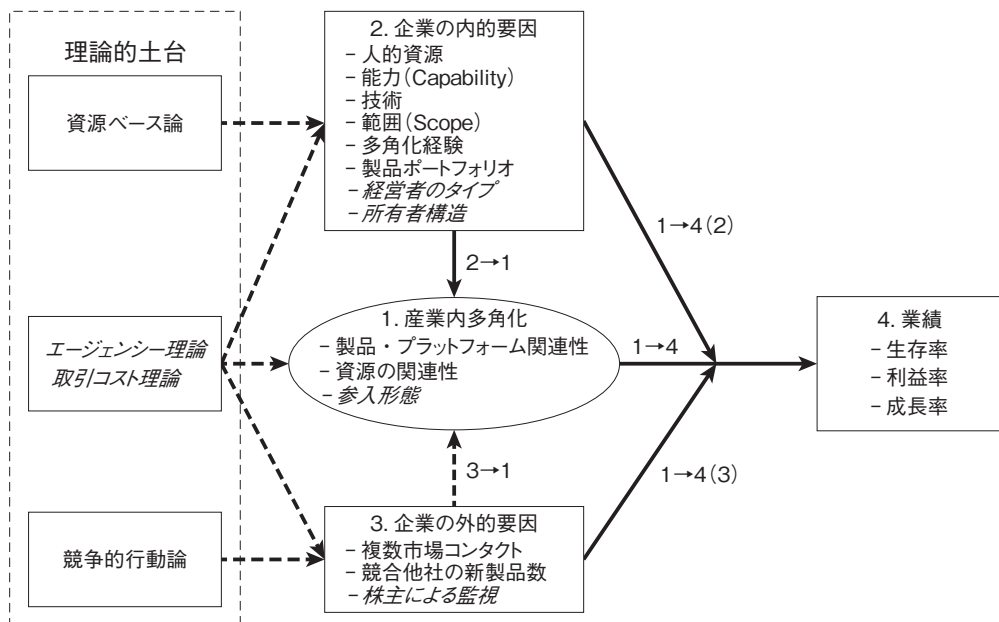
産業内多角化研究では、取引コスト理論やエージェンシー理論をベースにした企業の参入形態 (Market Entry) についてもほとんど言及されていない。具体的には、産業内多角化ではアライアンスや外部の買収という発想がほとんど存在していない。産業内多角化は同一産業での製品ラインの拡大や市場ニッチへの進出といった、既存の資源と関連する市場への多角化が主流である。そのため、先行研究では、資源ベース論に基づいて、多くの企業は自社が内部蓄積している資源を活用するために産業内多角化をするとしている。しかし、産業内の競合とアライアンスを組む事で内部開発とは異なる、競争相手との相互学習などの利点を得ることができる (Collis & Montgomery, 1997)。こうした参入形態に関しても、産業間多角化と産業内多角化では違いが存在すると予測される。産業間多角化では、企業の所有する資源が多角化する産業に適応できるのであれば内部開発による多角化を行い、そうでなければアライアンスや買収によって多角化を行いやすい。また、不確実性が高い場合には内部開発による多角化を行い、そうでなければアライアンスや買収によって多角化を行いやすいとされている。しかし、産業内多角化では、不確実性が低い場合でもアライアンスや買収が行われにくいと推測される。何故なら、産業内多角化を行っている企業は、新しい市場ニッチなどに進出する場合でも、産業内のライバル企業と製品や市場ニッチが重複しやすい。そのため、企業はお互いに相互自制が働き機会主義的な行動が取りにくくなるため、アライアンスや買収などの敵対行動が行われにくいと推測されるからである。

最後に、産業内多角化研究では、内的要因・外的要因に注目した研究、あるいは多角化戦略の形態とそのモデレート効果に注目した研究が大半であり、多角化戦略の決定要因に関する研究はまだ少ない。図2の3→1の外的要因が産業内多角化戦略の決定に及ぼす影響に関する研究はまだ行われておらず、今後のどのような外的要因が産業内多角化の決定に影響を与えるのかについての研究が求められる。加えて、戦略の決定要因とその戦略をモデレー

トする要因の両方を含めたモデル（図1の2→1 & 1→4 & 1→4(2)など）を研究することも求められる。産業内多角化ではどのようなプロセスで多角化が行われているのかというプロセス研究が行われていない。Han et al. (2013) は製品ポートフォリオが製品の拡張傾向に影響を及ぼすとしているが、それがどのように業績にどう結び付くのかについては明らかにしていない。そのため、今後は全てを含めたモデルを検討することによって、企業がどのように産業内多角化の実行を決定し、それが業績にどう結び付くのかまで包括的な視点によって検討することで産業内多角化のプロセスに言及できると予測される。

以上より図1の既存の産業内多角化の概念モデルに今後の研究の方向性を加えた将来の産業内多角化の概念モデルを提示する（図2）。

図2：将来の産業内多角化の概念モデル



5. 結論

本研究は過去の産業内多角化戦略をレビューすることで、既存の産業内多角化戦略を体系的に整理し、産業内多角化の概念モデルを提示することを目的とした。本研究の貢献点は以下の四点である。

第一に、本研究は既存の産業多角化研究を体系的に整理することで既存の産業内多角化研究で欠けている部分を指摘した。産業内多角化研究では、外的要因が産業内多角化の決定に影響を与える要因について見過ごされており、今後の研究が求められる。

第二に、産業内多角化研究の概念モデルを提示することで、既存の産業内多角化研究の理論では説明しきれていない部分について言及した。先行研究では資源ベース論に基づく研究が大半であり、企業や産業の不確実性にはほとんど言及されていない。そのため、多角化による不確実性に対処するために取引コスト理論やエージェンシー理論をベースにしたガバナンスの観点を加えた、新たな産業内多角化研究の概念モデルを提示した。

第三に、ガバナンスの観点から産業間多角化と産業内多角化では、同様の変数であっても異なる効果がもたらされることを予測した。企業が産業内多角化を行う際に、所有者構造や参入形態が与える影響について、今後の研究によって産業間多角化とどのように異なるのかを解明することが求められる。

最後に、本研究を日本国内に当てはめることで、国内における多角化研究に新たな示唆を与えることができると推測される。日本国内の多角化研究では関連多角化の研究が古くから行われてきた（吉原・佐久間・伊丹・加護野，1981）。90年代以降、多角化は企業の「選択と集中」に焦点が当てられてきたが、多くの場合は単なるリストラクチャリングによる人員削減に留まり、それがコア・コンピタンス（Hamel & Prahalad, 1994）への集中という本来の形で行われてきたのかは疑わしいとされている（上野，2011）。加護野（2004）は、コア事業を持つ企業に注目し、単一のコアとなる事業に資源を集中することが、効果的なマネジメントにつながるとした。またそのコア事業となる自社の事業領域の稜線を見極めることが持続的な価値創造に重要であるとされている（伊藤・須藤，2004）。これらの研究ではコア事業の育成の重要性に言及しているが、同時に周辺の事業領域への拡大の重要性も述べている。ただし先行研究では、周辺の事業領域への拡大に関して産業内多角化という視点からは言及していない。しかしながら、産業内多角化の実行はコア事業における資源を関連する市場や製品などの周辺領域への拡大させる活動である。そのため、産業内多角化の視点で企業のコア事業の周辺領域への拡大を研究することで、新たな示唆が得られると推測される。

本研究の限界として、産業の違いによる変数の影響を考慮していない点が挙げられる。既存の産業内多角化研究はハイテク産業やソフトウェア産業に注目した研究が大半を占めている（i.e., Li & Greenwood, 2004; Stern & Henderson, 2004; Tanriverdi & Lee, 2008; Zahavi & Lavie, 2013）。ハイテク産業では、技術資源が企業の競争優位の構築に重要であるため（Tanriverdi & Lee, 2008）、技術が重要な資源と捉えられている。しかし、全ての産業で技術が重要視されているわけではない。Park & Jang（2013）は、サービス産業での産業内多角化ではハイテク産業とは異なる資源が重要であることを指摘している。そのため、ハイテク産業とそれ以外の産業では変数が産業内多角化に与える影響が異なる可能性があり、両者の違いを含めたモデルの構築が求められる。

【参考文献】

- 伊藤良二・須藤実和 (2004) 「コア事業と成長戦略」『組織科学』, 37(3), pp.11-20.
- 上野恭裕 (2011) 『戦略本社マネジメントー多角化戦略と組織構造の再検討ー』白桃書房
- 加護野忠男 (2004) 「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』, 37(3), pp.4-10.
- 吉原英樹・佐久間照光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略ー経営資源アプローチー』日本経済出版社
- Amihud, Y., Lev, B. (1981). Risk reduction as a conglomerate motive for managerial mergers, *Bell Journal of Economics*, 12, pp.605-616.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Biggadike, R. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review*, 57(3), pp.103-111.
- Chang, S.J. and Hong, J. (2000). Economic performance of group-affiliated companies in Korea; intragroup resource sharing and internal business transaction. *Academy of Management Journal*, 43, pp.429-448.
- Chatterjee, S., Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: theory and evidence, *Strategic Management Journal*, 12(1), pp.33-48.
- Chen, R. (1996). Technological expansion: the interaction between diversification strategy and organizational capability, *Journal of Management Studies*, 33, pp.649-666.
- Collis, D., Montgomery, C. (1997). *Corporate strategy: A resource based approach*, McGraw-Hill/Irwin.
- Cottrell, T., Nault, Barrie R. (2004). Product variety and firm survival in the microcomputer software industry, *Strategic Management Journal*, 25, pp.1005-1025.
- Denis, D.J., Denis, D.K., Sarin, A. (1999). Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies, *Strategic Management Journal*, 20, pp.1071-1076.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35(12), pp.1504-1511.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp.1105-1121.
- Farrell, J., Saloner, G. (1985). Standardization, compatibility, and innovation. *Rand Journal of Economics*, 16, pp.70-83.
- Finkelstein, S., Halebian, J. (2002). Understanding acquisition performance: the role of transfer effects, *Organization Science*, 13(1), pp.36-47.
- Gupta, A.K., Govindarajan, V. (1986). Resource sharing among SBUs: strategic antecedents and administrative implications. *Academy of Management Journal*, 29(4), pp.695-714.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Han, S., Kuruzovich, J., Ravichandran, T. (2013). Service expansion of product firms in the information technology industry: An empirical study, *Journal of Information Systems*, 29(4), pp.127-158.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms, *Academy of Management Journal*, 40(4), pp.767-798.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A. (1988). Strategic control systems and relative R&D investment in large multi-product firms, *Strategic Management Journal*, 9(6), pp.605-621.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives, *Journal of Management*, 16(2), pp.215-235.
- Katz, M.L., Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic*

- Review*, 75, pp.424-440.
- Kor, Yasemin Y., Leblebici, H. (2005). How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?, *Strategic Management Journal*, 26, pp.967-985
- Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13, pp.111-125.
- Li, Stan X., Greenwood, R. (2004). The effect of within-industry diversification on firm performance: synergy creation, multi-market contact and market structuration, *Strategic Management Journal*, 25, pp.1131-1153.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, pp.71-87.
- Markides, C.C. (1992). Consequences of corporate refocusing: ex ante evidence, *Academy of Management Journal*, 35(2), pp.398-412.
- Markides, C.C., Williamson, P.J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance, *Strategic Management Journal*, 15, pp.149-165.
- Montgomery, C., Wernerfelt, B. (1988). Diversification, ricardian rents, and tobin's q, *Rand Journal of Economics*, 19(4), pp.623-632.
- Nault, B.R., Vandenbosch, M.B. (1996). Eating your own lunch: protection through preemption, *Organization Science*, 7(3), pp.342-358.
- Nayyar, P.R. (1990). Information asymmetries: A source of competitive advantage for diversified service firms, *Strategic Management Journal*, 11, pp.513-519.
- Neffke, F., Henning, M. (2013). Skill relatedness and form diversification, *Strategic Management Journal*, 34, pp.297-316.
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure, *Strategic Management Journal*, 6, pp.239-255.
- Palich, Leslie E., Cardinal, Laura B., Miller, C.C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research, *Strategic Management Journal*, 21, pp.155-174.
- Park, K., Jang, S. (2012). Effect of diversification on firm performance: application of the entropy measure, *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), pp.218-228.
- Park, K., Jang, S. (2013). Effects of within-industry diversification and related diversification strategies on firm performance, *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp.51-60.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*, New York: John Wiley
- Prahalad, C.K., Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 7(6), pp.485-501.
- Purkayastha, S., Manolova, T.S., Edelman, L.F. (2012). Diversification and performance in developed and emerging market contexts: A review of the literature, *International Journal of management Reviews*, 14, pp.18-38.
- Rawley, E. (2010). Diversification, coordination costs, and organizational rigidity: evidence from microdata. *Strategic Management Journal*, 31(8), pp.873-891.
- Rumelt, R.P. (1982). Diversification strategy and profitability, *Strategic Management Journal*, 3, pp.359-369.
- Siggelkow, N. (2003). Why focus? A study of intra-industry focus effects, *The Journal of Industrial Economics*, LI(2), pp.121-150.
- Silverman, B.S. (1999). Technological resources and the direction of corporate diversification: toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics, *Management Science*, 45(8),

pp.1109-1124.

- Sohl, T. (2011). Within-industry diversification and firm performance: synergy creation and capability development, *Academy of Management Annual Proceedings*, pp.1-6.
- Stern, I., Henderson, A.D. (2004). Within-business diversification in technology-intensive industries, *Strategic Management Journal*, 25, pp.487-505.
- Tallman, S., Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms, *Academy of Management Journal*, 39, pp.179-196.
- Tanriverdi H., Lee, C. (2008). Within-industry diversification and firm performance in the presence of network externalities: evidence from the software industry, *Academy of Management Journal*, 51(2), pp.381-397.
- Teece, D. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(3), pp.223-247.
- Teece, D.J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S. (1994). Understanding corporate coherency: theory and evidence, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, pp.1-30.
- Wernerfelt, B., Montgomery, C.A. (1988). Tobin's q and the importance of focus in firm performance, *American Economic Review*, 78, pp.246-250.
- Zahavi, T., Lavie, D. (2013). Intra-industry diversification and firm performance, *Strategic Management Journal*, 34, pp.978-998.
- Zhou, M.Y. (2011). Synergy, coordination costs, and diversification choices, *Strategic Management Journal*, 32, pp.624-639.